فن إجراء المقابلات الشخصية





خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

فن إجراء المقابلات الشخصية



إعداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

الناشر

عة العربية للتدريب والنشر



2018



المحتويات

مقدمة الناشر:-

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة.

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.

الوحدة الأولى

إدارة وتخطيط الموارد البشرية

الاستقطاب...الاختيار...التعيين

إن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي، خاصة وأن العلوم الإدارية الحديثة قد أثبتت من خلال الدراسات والنظريات أن نسبه كبيرة من نجاح أي منظمة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري، لذلك نجد أن أي منظمة تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي، ويختلف موقع إدارة الموارد البشرية وفقاً لمجموعه من العوامل..أهمها:-

- حجم المنظمة.
- طبيعة عمل المنظمة.
- مدى توفر الكفاءات في المنظمة.

أولاً:- حجم المنظمة:-

كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين واتسع نطاق الوظائف والإدارات مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري وذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية وكذلك في وضع الميزانية وتسهيل عملية الاتصال بالفروع.

ثانياً:- طبيعة عمل المنظمة:-

حيث يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى وفقا لطبيعة الخدمة، فعلى سبيل المثال قد نجد أن المنشآت الاقتصادية تكون فيها إدارة الموارد البشرية اقرب إلى الإدارة العليا من المنظمة الخدمية وذلك لأن المنظمات الربحية يهمها تحديد مستوى العمالة وعدد العمال ومدى قدرتهم على الإنتاج وما يحتاجونه من تدريب، أما في المؤسسات الخدمية فغالبا ما تتم عمليات التعيين والتدريب وفق إجراءات مركزية، بينما تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية بالإشراف على تطبيق القوانين والأسس الموضوعة من قبل هذه المؤسسات.

ثالثاً:- مدى توفر الكفاءات في المنظمة:-

تعد الخبرات والكفاءات المميزة ثروة مهمة في المنظمات ويجب عليها أن تختارها بعناية وتحافظ عليها لما لها من أهمية كبيرة في نواحي عديدة منها مدى استيعاب وتطويع المفاهيم المختلفة واستثمارها لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية.

وهناك الكثير من **العوامل التي تحدد مسمى إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات المختلفة** والتي يمكن تصنيفها على النحو التالي:-

أولاً:- على حسب الوظيفة:ـ

1-الموارد البشرية: في المنظمات الكبيرة ذات الأنظمة المتخصصة والمتطورة للموارد البشرية حيث تراعي تلك الإدارات جميع ما يتعلق بالموظف من الناحية الوظيفية من حيث وصف الوظيفة وتناسبها مع الموظف ومراعاة حقوقه الوظيفية، بالإضافة إلى تطوره الوظيفي والأمان الاجتماعي وخدمات خارج المنظمة كالتقاعد والسكن والتامين الطبي.

2- شؤون الموظفين: أي الإدارة المعنية بما يخص الموظف داخل إطار العمل بدءا من التعيين والترقية وغيرها من المتطلبات التي يحتاجها الموظف لإدارة شؤونه بالمنظمة.

3- إدارة علاقات الموظفين: حيث تخدم العلاقة بين الموظف والمنظمة وتوضح الخطوط الوظيفية بالإضافة لعلاقة الموظف مع الموظفين الآخرين سواء كانوا بنفس الإدارة أو بإدارة أخرى، كما أن هذه الإدارة تكون مسئولة أيضاً عن معرفة مدى رضا الموظفين، حتى تتمكن من التواصل الفعال معهم مما يرفع من كفاءتهم الإنتاجية.

ثانياً:- على حسب المهمة والقسم:-

1- **التدريب:** حيث يعمل على إعداد البرامج والخطط التدريبية وقياس مستوى تأهيل الموظفين بالإضافة لدراسة البرامج التدريبية ومعرفة ما هو الجديد منها والذي من الممكن أن يفيد العاملين في مجال عملهم ويجعلهم يؤدون العمل بصورة أفضل.

2- **التوظيف:** حيث يقارن الوصف الوظيفي مع مؤهلات المتقدمين للوظائف بالإضافة لوصف وتوصيف الوظائف الجديدة وإعادة هيكلة الوظائف القديمة كما تعمل الإدارة على "التعيين وتهتم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

3- **الجزاء و المكافآت:-** هو القسم الخاص بفرض المكافآت التقديرية والعقوبات وهو يشمل التحقيقات القانونية مع الموظفين ويقدم الجوائز والمكافآت والشهادات التقديرية للمميزين حيث تعد الحوافز بنوعيهاالسلبي والايجابي "وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف بكفاءة" وذلك من خلال توجي سلوكيات العاملين وتطوير مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتعميق شعورهم بالانتماء للمنظمة.

- **ماهية تخطيط الموارد البشرية:-**

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسًا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

- **أهمية تخطيط الموارد البشرية:-**

1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج.

2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

3- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.

5- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

- **من يخطط للموارد البشرية؟**

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشئون العاملين، أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.

• ما الهدف من تحليل المطلوب من العمالة؟

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك للتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة.

أولاً: العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة ما يلي:-

1- تحديد الوظائف المطلوبة.

2- التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة، وذلك من خلال إجراء بعض الدراسات في هذا المجال، ومثال ذلك ما يلي:-

- المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى متشابهة.
- دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها في عددهم المطلوب.
- دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

3- التأكد من أن من يشغل الوظائف قادراً على أدائها.

4- تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج:- يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم.

5- تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج.

6- تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي.

7- تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة:- تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط استراتيجية طويلة الأجل تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل وتحدد نوع المنتجات والمستوى المطلوب لجودتها، وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين والمستهلكين، كما تشرح أهم الاستثمارات الرأسمالية، والتحولات التكنولوجية.

ثانيًا: طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة:-

هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة نذكر منها:-

1- تقدير الخبراء والمديرين:- وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي، ويقوموا بدراسة تطور حجم العمالة عبر السنوات السابقة، ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع، وبناءً على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل، وفي كل قسم على حده.

2- نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات: هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها، ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الإنتاج.

3- التقدير بواسطةوحدات العمل والإنتاج:وذلك بأن يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الخطة المقبلة.

4- تحليل عبء العمل في المستقبل: يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حده ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة، وفق المعادلة التالية :-



عدد العاملين بالوظيفة =

عبء العمل الإجمالي في الوظيفة ÷ عبء العمل الذي يقوم به الفرد.

- **عملية استقطاب الموارد البشرية:-**

إن استقطاب واختيار الموارد البشرية يعنى..تلك العمليات المتكاملة في اختيار وتعيين الأفراد بالمنظمة، وتقع مسئولية ذلك على كل من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين الذين يأتي دورهم في مرحلة الاختيار النهائي لهذه العمالة .

وتمتد وظيفة الاستقطاب لتشمل ليس فقط السعي إلى الوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين، وإنما أيضًا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها؛ لكي يختار بعضهم بعضًا وفقًا لمصالحهم واهتماماتهم.

- **لماذا استقطاب الموارد البشرية:-**

يعتبر الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة، ذلك لأن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطًا مباشرًا بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.

ويقصد بعملية الاستقطاب...الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على ما يلي:-

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

- نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

- احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف.

ومما سبق يتضح أن الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة.

- **مصادر استقطاب الموارد البشرية :-**

تنقسم هذه المصادر إلى داخلية وخارجية كالتالي :-

<u>المصادر الداخلية (داخل المنظمة)</u> :-

1- <u>الترقيــة</u>: حيث يتم شغل بعض الوظائف بالترقية ومن مزايا هذا الأسلوب:-

- تحفيز العاملين لتحسين قدراتهم .

- رفع الروح المعنوية للعاملين .

- توفير عمالة ذات خبرات مطلوبة .

2- <u>النقــل الــوظيفي</u>: حيث يتم شغل بعض الوظائف عن طريق النقل الوظيفي لتنوع خبرات العاملين في المنظمة.

3- **مخزون المهارات:** حيث يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها ومن خلال هذا المخزون من المهارات والقدرات يتم شغل الوظائف إما بالنقل أو الترقية من بين العاملين الذين تتوفر فيهم هذه المتطلبات.

4- **الإعلان الداخلي:** حيث يتم نشر الحاجة إلى العمالة بلوحات الإعلانات بالمنظمة وخاصة يتم ذلك في حالة شغل بعض الوظائف بالمستويات التنظيمية الدنيا .

5- **عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:** ويحدث هذا في حالة شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة من خلال اتصال العاملين بالزملاء والمعارف ممن تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة.

المصادر الخارجية:- وتتم عن طريق ما يلي:-

1- **التقدم المباشر للمنظمة:** تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الدين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد و التي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة، ومهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار.

2- **الإعـلان الخـارجي:** تقـوم المنظمـة بـالإعلان عـن حاجاتهـا مـن المـوارد البشرية في الصحف اليومية، والمجلات والدوريات المتخصصة، وفـي هده الحالـة ينبغـي علـى المنظمـة أن تختـار وسيلة الإعلان التـي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها، فمثلا فـي حالـة الوظـائف التـي لا تحتـاج إلـى تخصصـات نادرة يمكن الإعلان فـي الصحف اليوميـة الأكثر انتشـارا والتـي تصـل إلـى أكبر عدد من الأفراد، أمـا فـي حالـة الوظـائف التخصصية النـادرة فقد تلجـأ المنظمة إلى الإعلان في الـدوريات المتخصصـة وهـي المجلات الدوريـة أو النشـارات التــي تصـدر عـن اتحـاد معـين لأصـحاب المهنـة بحيـث تضـمن المنظمـة وصـول تلك الإعلانـات إلـى المتهمـين بـالأمر، وفيمـا يلـي نمـوذج للإعلان الخارجي عن أحد الوظائف.

وظيفة شاغرة

شركة رائدة في مجال توزيع المواد الاستهلاكية تعلن عن وظيفة

مسؤول إداري للموارد البشرية

- العمر لا يزيد عن ٣٥ سنة .
- يجيد اللغة الانجليزية تحدثا وكتابة.
- خبرة ٥ سنوات في هذا المجال.
- يجيد إستخدام الحاسب الآلي.
- المؤهل جامعي.
- رخصة قيادة.

على الراغبين إرسال السيرة الذاتية على :

3- **وكالات ومكاتب التوظيف الخاصة**: ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول، و غالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة، و في الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت لإدارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد، وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب الوظائف .

4- **النقابات العمالية**: يمكن للمنظمات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية والرئيسية الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل وتتوافر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم لمحاولة حفزهم للتقدم بطلبات للمنظمة أو الإعلان بهذه النقابات للباحثين عن العمل من أعضاء النقابات للتعريف بفرص العمل والمزايا والوظيفة وغيرها من البيانات التي تهم الفرد

5- **المنظمات المهنية**: حيث تقوم هذه المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معنية، إذ تتولى تدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وتراخيص للعمل فى مجال محدد.

6- **الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعات**: حيث تميل بعض المنظمات إلى تعيين الأفراد الذين يوصى بهم ذوى الخبرة من المتخصصين وأساتذة الجامعات باعتبارهم مصادر موثوق بها .

- **مفهوم الاختيـار الوظيفي:-**

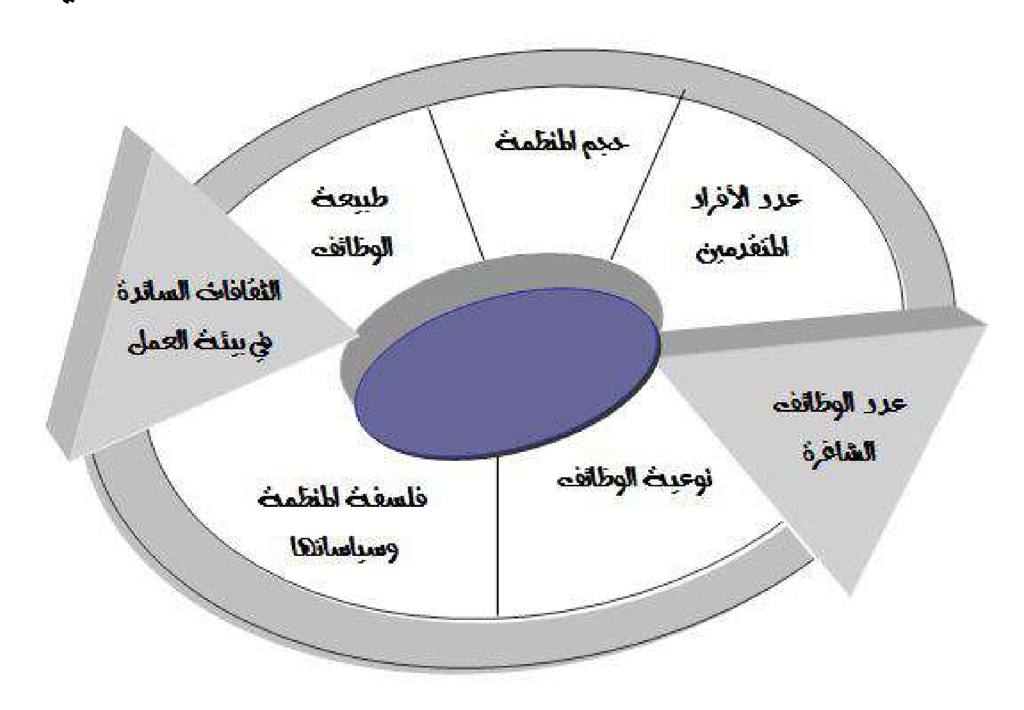
هـو العمليـة التـي يـتم مـن خلالهـا تحديـد مـدى صـلاحية المتقـدمين لشـغل الوظـائف الشـاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينـهم وفقـاً للمعـايير التـي تطبقهـا المنظمـة من أجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعينهم فـي الوظـائف المناسبـة التـي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم، ومن ثم استبعاد غيـر المناسـبين مـن المتقـدمين لشغل الوظائف.

يشترك في قرار الاختيار كل من إدارة المـوارد البشـرية وكذلك المـديرين التنفيذيين الذين يشاركون في مرحلة الاختيار النهائي للعمالة.

- **معاييـر الاختيـار والتعيين :-**

  - مستوى التعليم: نوع المؤهل، التخصص الدراسي، جهة التخـرج.
  - الخبرة السابقة: وتقاس بعدد سنوات العمل السابقة.
  - الصفات الجسمانية: كالطول أو قوة اليدين...الخ .
  - الصفات الشخصية: كالحالة الاجتماعية للفرد والعمر...الخ.
  - المعرفة السابقة بالشخص: حتى يتوفر عنصر الثقة.

ويعتمد تحديد الأداة المناسبة للاختيار على عدد من العوامل هي:



- **ماهية إجراءات الاختيار والتعيين:-**

- المقابلة المبدئية لتصفية المتقدمين للعمل .
- طلب التوظيف لاختيار العمالة المطلوبة .
- الاختبارات المتنوعة للتنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً .

وأخيراً يمكن القول أنه من خلال المقابلات الشخصية يتم الحكم على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة، وذلك ما سنتطرق إليه تفصيلياً في الوحدة القادمة.

الوحدة الثانية

المقابلات الشخصية...أهدافها- أنواعها- أهميتها

- **ماهية المقابلة الشخصية:-**

المقابلة الشخصية هي إحدى الخطوات الهامة التي تسبق عملية اختيار الموظفين وتكمن أهميتها في معرفة الجوانب الشخصية والمهنية في الشخص المتقدم للوظيفة وما إذا كان صالحاً لأداء هذا العمل أم لا سواء على المستوي الشخصي أوالفني.

- **من يقوم بالمقابلات الشخصية؟**

مسئول واحد/ لجنة من المسئولين: قد يحضر المقابلة الشخصية مسئول واحد من المؤسسة الباحثة عن موظف وقد يحضرها لجنة من المسئولين مما يزيد من توتر الشخص المتقدم للوظيفة ويشعره بعدم الارتياح بسبب مراقبة اللجنة المسئولة لكلماته وحركاته، إضافة إلى كثرة أسئلتهم واختلاف وجهات نظرهم، فلقاء المتقدم للوظيفة بمسئول واحد قد يشعره بالارتياح ويقلل من درجة توتره كما يساهم في وضوح شخصيته أمام ذلك المسئول ويساعده على طرح بعض الأسئلة في نهاية المقابلة، ولكن من عيوب هذه الطريقة إنه عند قيام مسئول واحد بتقييم المرشح فقد يشوبه بعض التحيز الغير متعمد للشخص، ذلك بخلاف اشتراك عدد من المسئولين بتقييم الشخص، فقد يبنى

رأيهم من وجهات نظر مختلفة في شخصه وقدراته المهنية مما يساعدهم على اختيار الشخص المناسب للوظيفة.

على الجانب الأخر فإن هناك عقبة كبيرة أمام نجاح عمل هذه اللجان وهو التنسيق والتعاون بين أعضائها فقد يُسيطر أحدهم على عمل اللجنة، وقد يكون بين أفرادها بعض الضغائن التي تجعلهم لا يقومون بعمل جماعي ناجح. فمثلا قد يقوم أحد أعضاء اللجنة بالتحيز ضد المرشح فيعامله بطريقة سيئة، وهو ما يؤثر على أداء المرشح طوال المقابلة، فيظهر المرشح بمظهر سيء أمام باقي الأعضاء، وقد يأخذ بعض أعضاء اللجنة وقتا طويلا فلا يتيح للباقين فرصة كافية لطرح الأسئلة، وقد يتعمد أحدهم رفض مرشح لأن أحد الأعضاء الآخرين قد رفض مرشحا قد استحسنه هو وهكذا، ومع كل هذا فإن اشتراك أكثر من شخص في عملية الاختيار هو أمر مفيد بشرط توفر التنسيق والإعداد المناسب.

- **نصائح لأصحاب العمل لإجراء المقابلات الشخصية بفعالية :**

من أجل التغلب على صعوبات المقابلة فإن على أصحاب العمل والشركات الأخذ بالنصائح التالية :-

- تحديد مكان المقابلة والوقت المخصص لها.
- تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة.
- مراجعة استمارة طلب الوظيفة.

وأحرص علي:-

- أن لا تترك المرشح ينتظر كثيراً، وإذا كنت مضطرا للتأخير فيجب أن تعتذر له، ودائما ضع في اعتبارك انك تمثل الشركة، لذا يجب أن يكون تصرفك إيجابي وراقي.
- أن تتم المقابلة في بيئة هادئة خالية من المقاطعات، لا تجيب علي مكالمات التليفون المحمول ولا تقوم بالاتصال أثناء المقابلة.
- أن تدون بعض الملاحظات علي إجابات المرشح ولكن لا تفرط في ذلك، فالمبالغة في الكتابة أثناء المقابلة الشخصية قد تشتت انتباه المرشح وتزيد من قلقه .
- أن تترك الجزء الأكبر من الحديث للمرشح، ولا تعرض عليه تكرار السؤال أو إعادة صياغته ما لم يطلب منك ذلك .
- أن تخبر المرشح عن الوظيفة والشركة علي نحو ايجابي، وتحلي بالأمانة فيما يخص متطلبات الوظيفة والبيئة المحتملة ولكن لا تبث الرعب في نفسه.
- أن تطرح الأسئلة بصورة جيدة، فذلك قد يساعد المرشح علي الأداء الجيد وإظهار أفضل سماته ومهاراته .
- أن تقوم بتحضير مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأسئلة وأن تستخدم كلمات (كيف؟ لماذا؟ أخبرني عن؟).
- أن تستمع لما يقوله المرشح وأن تجب عليه باهتمام كما لو أنها محادثة .

- لا تحكم علي المرشح حكما صامتا، فمهما كان المرشح سيئا عليك أن تبدي الاهتمام المطلوب وتطرح عليه الأسئلة.
- قيم إلي أي مدى نجح المرشح في إثبات أنه الأنسب لهذه الوظيفة، ودون المقابلة مستخدما إطار تقييم .
- ألق نظرة شاملة علي المرشح آخذا في الاعتبار جميع الوسائل المختارة المستخدمة (المقابلات الشخصية، الاختبارات، العروض، الخ).
- دون النتائج علي رسم بياني، فالتصنيف هو أفضل معين لتقرير الاختيار النهائي، علي الرغم من أن الأرقام لا تصنع قرارات فالناس هم من يقرر .
- اتخذ القرار النهائي في أقرب وقت ممكن عقب انتهاء أخر مقابلة في عملية الاختيار، فذلك يكون علي أساس المعلومات التي لا زالت حاضرة في ذهنك مما يجعل القرار أكثر عدلا.

- **بعض أنواع المقابلات الشخصية:-**

مقابلة واحدة/ مقابلات متعددة: قد يمر المرشح بمقابلة شخصية واحدة مع مسئول واحد وهو ما قد يعرضنا للعيوب التي ذكرناها سابقا، وهناك طريقة أخرى لتقليل التحيز وتحسين عملية الاختيار وهي أن يتم عقد عدد من المقابلات المتتابعة، أي أن يتم عقد مقابلة بين المرشح وأحد المسئولين ثم بينه وبين مسئول آخر، فمثلا قد يتقابل المرشح مع المدير المباشر ثم مع مسئول الموارد البشرية، وقد تتعدد المقابلات كلما ارتفع المركز الوظيفي فقد تكون

هناك مقابلة أخرى مع مسئول رفيع المستوى أو مدير آخر في المؤسسة، فهو أسلوب شبيه بالمقابلة مع لجنة من المسئولين ولكن هذا يتم بالتتابع أي يلتقي هذا ثم ذاك وهكذا.

يتميز هذا الأسلوب بأن كل مسئول يلتقي المرشح منفردا وهو ما يحجب تأثير باقي المسئولين، فلو كان أحدهم متحيزا مع أو ضد المرشح فإن هذا لن يؤثر على مقابلات المرشح مع المسئولين الآخرين، ويتميز كذلك بتوفير فرصة أكبر للمرشح بالتعرف على أكبر عدد من المسئولين خلال لقاءته الثنائية والتي تتيح له التحدث بقدرٍ من الحرية، ولكن يعيب هذا الأسلوب أيضا أن المرشح يضطر لإعادة الكثير من المعلومات في كل مقابلة وهو ما قد يُشعِره بالملل أو الإرهاق وبالتالي يؤثر على تقييم المسئولين له. ولذلك فإننا لو فضَّلنا استخدام هذا الأسلوب فينبغي ألا نبالغ في الأسئلة أو عدد المقابلات أو مدة كل مقابلة، فيكفي أن نطلب من المرشح حضور مقابلتين في نفس اليوم بحيث تكون مدة كل مقابلة في حدود نصف ساعة وبحيث تكون فترات الانتظار بينهما قصيرة.

مقابلة منظمة/ مقابلة حرة: المقابلة المنظمة هي مقابلة يتم تحديد مسارها سلفا وبحيث يتشابه - مسارها - تماما بين كل المرشحين، أما المقابلة الحرة فإن المسئول أو المسئولين يُسَيِّرونها حسب ما يتراءى لهم أثناء المقابلة، والمقابلة المنظمة تبدو أكثر عدلا لأن كل مرشح يتعرض لنفس الأسئلة ولا

يمكن لمرشح أن يجذب المسئول للحوار في النقاط التي يحبها المتقدم للوظيفة أو يتميز بها، على الجانب الأخر فإن المقابلة الحرة تتميز بالتفاعل في الحوار، فقد نحتاج أن نسأل مرشحا عن أمور لا نحتاج أن نسأل الآخرين عنها وقد تطرأ الحاجة لسؤال بناء على ما يقوله المرشح أثناء المقابلة، ولذلك فقد تكون المقابلة النصف منظمة وهي الأسلوب الأحدث للمقابلات..تكون المقابلة الأفضل..ذلك لجمعها بين مميزات المقابلة المنظمة والمقابلة الحرة، علما بأن السماح ببعض التفاعل في الحوار لا يمنع أن يكون هناك مسار عام للمقابلة الشخصية وحدوداً لا تخرج بالمقابلة عن الهيكل العام المحدد مسبقا، بمعنى أخر أن تكون هناك بنود أساسية للمقابلة محددة بزمن تقريبي فمثلا: الترحيب (2 دقيقة)، أسئلة خاصة بمعلومات غير واضحة بالسيرة الذاتية (5 دقائق)، أسئلة فنية (10 دقيقة)، أسئلة خاصة بالسمات الشخصية (5 دقائق)، السماح للمرشح بطرح أسئلة (3 دقائق)، الختام (2 دقيقة)، وفي هذه المقابلات يتم تحديد أسئلة واجبة الطرح لكل المرشحين وبعض الأسئلة التي قدُتطرح وقد لا تُطرح أي أن هناك قائمة بالأسئلة التي يتم إعدادها بناء على وصف الوظيفة المطلوبة، ويتم تجهيز نموذج مناسب لكي يستخدمه كل مسئول لكتابة ملاحظاته وتقييمه لكل مهارة من المهارات المطلوبة.

مقابلة سلوكية: وهو أسلوب يعتمد على سؤال المرشح عن تصرفه في مواقف عملية صعبة قد مرت عليه من قبل، ثم يقوم المسئول بمحاولة تقييم تصرف المرشح في تلك المواقف، والفكرة هنا أن نستخدم سلوك وأداء الموظف في المواقف السابقة لتوقع أداءه في المستقبل. وهذا الأسلوب يعطينا معلومات أكثر تفصيلا عن سلوك الشخص، كما أنه يعطينا معلومات أكثر صدقا، فلو سألت المرشح هل أنت صبور وحازم ومثابر فإنه قد يجيب بنعم وهو ليس كذلك، أما عندما نسأله عن موقف صعب تعرض له في عمله السابق وأحتاج أن يتخذ قرارًا حاسماً بشأنه، فهذا يجعلنا نلمس شخصيته الحقيقية ونتعرف عليه أكثر، لأن المواقف الحقيقية تظهر معادن الناس وتوضح نقاط القوة والضعف في شخصهم، بشرط أن تكون هذه المواقف قابلة لقياس مهارات المرشح ومناسبة لظروف الوظيفة الحالية، فمثلا إذا كانت الوظيفة هي وظيفة خدمة العملاء فإنك قد تطلب من المرشح أن يذكر لك موقفا تعامل فيه مع عميل صعب، أو موقفا وجد فيه أن البيانات المسجلة بها خطأ محاسبي، ولو كانت الوظيفة هي وظيفة مدير لعدد كبير من الموظفين فقد تسأل المرشح قائلا: اذكر لي موقفا تعاملت فيه مع مرؤوس عدواني أو ما يسمونه بالمرؤوس المشكلة وهكذا.

مقابلة الإجهاد (أسلوب الضغط): وهي مقابلة يتعرض فيها المرشح لنوع من الضغط بهدف التعرف على مدى قدرته على التحمل وكذلك التعامل مع ضغوط العمل، ومثال ذلك أن يتكلم المسئول مع المرشح للوظيفة بطريقة استفزازية، أو أن يدخل معه في حوار جدلي جدا، أو أن يتركه ينتظر المقابلة لفترة طويل، أو غير ذلك من التصرفات التي قد تثير أعصاب المرشح، وهذا الأسلوب له عيوب كثيرة منها أن المرشح قد يحكم على المؤسسة بناء على هذه المقابلة ويقرر ألا يقبل هذه الوظيفة، ومنها أن هذا قد يؤثر على المقابلة كلها بمعنى أنك قد تستثير المرشح في بداية المقابلة لتختبر تحمله ثم تبدأ في سؤاله عن بعض أمور العمل وخبراته السابقة فيؤثر توتر جو المقابلة على إجابات المرشح.

وهذا الأسلوب يحيط به العديد من الشكوك أولها أن المرشح الخبيث قد ينجح بينما يفشل الموظف المحترم لأن الخبيث قد يتظاهر بهدوء الأعصاب بينما المحترم قد يتصرف بطبيعته وبما تمليه عليه كرامته.

إن هذا النوع من الضغط يختلف تماما عن ضغوط العمل في أكثر الأحيان فنحن لا نريد موظفا يتحمل الإهانة ولكننا نريد موظفا يتحمل العمل لعدة ساعات أو يتحمل عدة مهام في وقت ضيق أو يتحمل اتخاذ قرار حاسم في وقت قصير وكل هذه الضغوط لا علاقة لها بمعاملة المرشح بإساءة أو سخرية.

المقابلة الهاتفية (عن طريق الهاتف): وهذا هو أسوأ الاحتمالات لأنه من الصعب التحكم فيها ، فحاول بشتى الطرق أن يكون هناك مقابلة شخصية، أما إذا لم تتمكن من إجرائها ، فعلى الأقل حاول أن تفعل ما يلي :-

- أن تكون بشوشاً أثناء الحديث، فرغم أن الحديث هاتفياً إلا أن الطرف الآخر سيشعر ببشاشتك.
- حاول أن تعرف إذا كان الطرف الآخر أمامه سيرتك الذاتية أثناء حديثكما، فهذا دليل على جدية الحوار.
- تكلم بهدوء وأحرص على أن تكون كلماتك مرتبة ومنطقية.

في النهاية نؤكد على أن المقابلة الشخصية مفيدة لأنها تعطيك الفرصة لمقابلة صُنّاع القرار، وبما أنهم اختاروك لإجراء المقابلة فهذا مؤشر على أن سيرتك الذاتية مقنعة، وحتى إذا لم يتم تعيينك فغالباً ما تحتفظ الشركات بالسير الذاتية الجيدة للاستفادة منها مستقبلاً، أو قد يرسلونها إلى شركات أخرى.



• كيف تجتاز المقابلة الشخصية بنجاح :-

إن من أهم مقومات نجاح المقابلة الشخصية توافر عدد من الجوانب المهمة في شخصية المرشح وفي طريقة التحضير للمقابلة، ومن هنا نسأل طالب الوظيفة "كيفَ تستعدُ لعمل مقابلة شخصية"؟

من المؤكد أن كل الناس تمتلك الكثير من المهارات ولكن القليل منهم فقط من يستطيع أن يقنع الآخرين بها، لذلك حرصنا من خلال هذه الوحدة أن نقدم بعض الوصايا العامة والتي تساهم بشكل كبير في وضوح الجوانب الإيجابية في شخص المتقدم للوظيفة وتساعده على الفوز بالوظيفة التي يتمناها بإذن الله وهذه الوصايا هي:-

1- الاهتمام بالمظهر الخارجي والابتعاد عن التكلّف والتصنع وعن الصيحات المبالغ فيها، فكلما اقترب نمط الزي مما يرتديه العاملون في الجهة التي ستُعقد فيها المقابلة كان ذلك أفضل، فاحرص عزيزي المتقدم على الأناقة بحيث يتوجب عليك أن ترتدي ثياباً أفضل قليلاً من تلك التي تستخدمها يومياً، وأعلم أن المظهر العام لا يعتمد فقط على ما يرتديه الشخص من نوعية ملابس، بل يعتمد أيضا على النظافة وتمشيط الشعر وتقليم الأظافر، فهذه الأشياء لا تقل أهمية عن كل ما سبق .

2- من المهم أن يصل المتقدم للوظيفة في الموعد المحدد للمقابلة وهو في حالة نفسية جيدة، لذا يفضل أن يقوم باستطلاع مسبق لمكان إجراء المقابلة، ويتعرف على كيفية الوصول إليه حتى لا يحدث احتمال بوجود خطأ في العنوان أو سوء تقدير للوقت اللازم للوصول إليه، ويُنصح في هذا الصدد بالوصول قبل موعد المقابلة بوقت كاف إلى مكان قريب من الموقع وتمضية الوقت المتبقي في مكان هادئ مع الحرص على تناول بعض المرطبات.

3- الانطباع الأول يدوم...هذه المقولة الشهيرة والتي تتأكد أكثر في المقابلات الشخصية، فالانطباعات الأولى التي تتشكل في بداية المقابلة الشخصية كثيراً ما تستمر، لذا يجب على المتقدم للوظيفة أن يدخل لمكان المقابلة بخطوات تملأها الثقة والعزة وأن تكون قبضة يده عند المصافحة قوية وتوحي بالتفاؤل، وأن يحرص على ابتسامته وهدوئه، ولا مانع من أن يبدأ المتقدم بالحديث ببعض عبارات المجاملة المقبولة عن الشركة أو شيء من هذا القبيل حتى يشيع جواً من الألفة في المكان .

4- من المهم أن يجيد المتقدم فن الإنصات وعدم مقاطعة محدثَّه حتى ولو اعترض على بعض ما يقوله، وفي حال اختلاف وجهات النظر حول موضوع ما، لا يسعى لإثبات وجهة نظره بجميع الوسائل، وكأنه في مناظرة، وعليه إبداء رأيه بلباقة ثم محاولة الانتقال إلى موضوع آخر حتى لا يعطي فرصة لإطالة الوقت في مناقشة نقطة الاختلاف.

5- إن المرشح الذكي هو الذي يجيد طرح الأسئلة التي تنمُّ عن حرصه على الإحاطة بالمعلومات اللازمة عن الجهة التي يسعى للالتحاق بها، وعن فرصة العمل موضوع المقابلة، وهنا يظهر الإعداد الجيد للمقابلة، وللأسف فإن غالبية المتقدمين وبخاصة حديثي التخرج يتعاملون مع المقابلة الشخصية وكأنها تحقيق في أحد أقسام الشرطة، وبالتالي لا يتكلمون إلا عند توجيه سؤال إليهم وينتظرون بشوق إنهاء المقابلة.

6- ويجب على المرشح أيضاً أن يجمع أكبر قدر من المعلومات عن صاحب العمل، وعن الشركة وعن أهدافها وتحديداً عن الوظيفة المتقدم إليها ويفضل التعرف على اسم الشخص أو الأشخاص الذين يقومون بإدارة المقابلة، ولهذا يجب الإعداد للمقابلة الشخصية بمعرفة كل ما يمكن عن الجهة التي دعته للمقابلة، ومن ثم ينبغي التعرف على أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها إضافة إلى ما تيسر عن تاريخها، ويُفضل لو قام المتقدم للوظيفة بالدخول إلى موقع الإنترنت الخاص بهذه الجهة وجمع بعض المعلومات عنها، لذلك يُحَبِّذُ أن يقوم المتقدم للوظيفة بالحصول على بيانات الجهة التي ستُجري له المقابلة كما ذكرنا سابقاً، فهذه المعلومات توفّر ذخيرة كافية للمتقدم، لكي يتمكن من خلالها إظهار اهتمامه الجدّي بالشركة أو المؤسسة التي يسعى للالتحاق بها، كما إنها تبرز نضجه وإحاطته بالأمور ووعيه العام بالتكنولوجيات والبرامج التي يسعى صاحب العمل لإلحاقه بها،

وتهيئ تلك المعلومات أيضاً للمرشح إمكانية إطالة فترة المقابلة الشخصية في موضوعات تقع في دائرة اهتمام الطرف الآخر، مما يقوّي من العلاقة بين طرفي المقابلة، وهو ما يمكن ترجمته بفرصٍ أفضل عند مقارنة الشخص المعني بباقي المتقدمين لوظيفة ما .

7- إن أهم الخطوات التي يجب ألا يغفل عنها المتقدم للوظيفة هي تجهيز أكثر من صورة لشهاداته العلمية ولسيرته الذاتية والتي توضح خبراته وأماكن العمل السابقة، والأهم أن يكون مستعداً لتقديم الشرح المقنع عن مؤهلاته وخبراته .

8- إن الاستعداد لإجراء المقابلة الشخصية شيء في منتهى الأهمية ونصيحة لك، إذا لم تكن مستعداً لإجراء المقابلة فاتصل بصاحب العمل بالسرعة الممكنة، وحدد موعداً آخر.

9- أحرص على الراحة والنوم الهادئ في الليلة السابقة لموعد المقابلة؛ لأن هذا سينعكس إيجاباً على مظهرك وحيويتك وصفاء ذهنك .

10- لا تكذب، وأجب عن الأسئلة بوضوح ولا داعي للتفاصيل غير اللازمة.

11- الالتزام بالموعد المتفق عليه قد يعطي انطباعا جيداً عن المرشح للوظيفة وعلى مدى حرصه على الفوز بهذه الوظيفة...فالتزم عزيزي بالموعد بل من الأفضل أن تأتي قبل موعدك بعشر دقائق على الأقل.

12- عند نهاية المقابلة الشخصية، قم بمصافحة القائم بالمقابلة، وأبتسم، وأنظر إليه مباشرة، وأشكره على إتاحة الفرصة لك بالمقابلة، ولا مانع من السؤال عن التاريخ الذي يتوقع فيه معرفة نتيجة المقابلة، حيث إنه في أغلب الأحيان تقابل الجهة الراغبة في التوظيف عدداً كبيراً من المتقدمين قبل الاختيار النهائي، ويهمل 99 % منهم، لذا يفضل إرسال خطاب شكر في اليوم التالي للجهة، تعبر فيه عن امتنانك وازدياد تطلعك للالتحاق بالشركة بعد ما سمعته عن أعمالها وخططها خلال المقابلة، ويساعد هذا الخطاب في التذكير بشخص المتقدم، كما أنه يبرز دماثة خلقه ودرايته بآداب التعامل المهني خاصة أن المتقدمين الذين ينافسونه على الوظيفة كثيرون .

- **توصيات متنوعة للباحث عن العمل:-**

- إن الكثير من الجهات ترغب في معرفة الراتب الذي يتوقعه المتقدم للعمل أثناء المقابلة الشخصية، فلا تكن محددا في إجابتك، والجأ إلى التلميح وليس التصريح بمدى الراتب الذي تتوقعه.
- ابتعد عن الخوض في المواضيع التي تكون في الغالب خلافية أو مثيرة للجدل مثل تشجيع الأندية الرياضية، أو المذاهب، أو السياسة.
- ابتعد عن ذكر النكت أو المبالغة في الضحك.
- أجب عن الأسئلة مباشرة وبأمانة.

- لا تلجأ إلى كتابة الملاحظات خلال المقابلة، واستأذن فريق المقابلة في الحصول على بطاقات تعريف منهم، ليتسنى لك الاتصال بهم لاحقا.
- احرص على إغلاق أجهزة هاتفك الجوال أثناء المقابلة الخصية.
- فكر مليا قبل التحدث، وتكلم بجمل واضحة وبسيطة، مبتعدا عن الكلمات المبهمة.
- أجب عن الأسئلة المطروحة بالترتيب ولا تسهب كثيراً في الإجابة بإعطائك معلومات إضافية لم تطلب منك .
- كن مباشرا في إجابتك دون مقدمات.
- تفاءل واذكر فقط محاسن خبراتك العملية السابقة وابتعد عن مساوئها تصريحا أو تلميحا.
- الحصول على وظيفة سهل بإذن الله إذا أيقنت أن الرزاق هو الله، فثق بالله وأكثر من الدعاء وأحسن الظن بالله أولا ثم بمقدرتك وحصيلتك العلمية ومهاراتك وخبراتك.



• أهم الأخطاء التي يجب تجنبها أثناء كتابة السيرة الذاتية:-

إن سيرتك الذاتية هي المحرك الدافع الذي سيأخذك إلى المرحلة القادمة في بحثك عن وظيفة، لذا فاحرص على كتابتها بأسلوب جيد وحاول أن تتفادى الأخطاء الشائعة في كتابة السير الذاتية والتي نذكر منها ما يلي -:

1. أن تكون معلومات الاتصال غير كافية:-

كن متأكداً من وجود كل معلومات الاتصال بك بشكل واضح مثل اسمك الكامل وعنوانك وبريدك الالكتروني ورقم هاتفك، ذلك لسهولة الوصول لك في حالة ترشيحك للوظيفة، قد يبدو هذا الأمر غير ذي حاجة للتذكير به ولكن قد يرتكب البعض ممن يرسلون سيرهم الذاتية خطأ كبير في حق أنفسهم وهو مسح بعض معلومات الاتصال أو الاكتفاء بالبريد الالكتروني مما يجعل المسئولين عن تلقى طلبات الوظائف غير مهتمين بأوراقك التي لم تهتم أنت بها.

2. عدم وضوح الأهداف:-

يجب أن تتضمن كل سيرة ذاتية على شرح وجيز ومختصر يشير إلى الوظيفة التي تقدم عليها وجملة توضح مهاراتك وخبراتك التي تؤهلك لشغل تلك الوظيفة، وتذكر أن الهدف من سيرتك الذاتية هو إبراز ما يمكنك أن تقدم لمديرك المستقبلي و ليس ما يمكن أن يفعله هو لك.

3ـ الافتقار إلى الايجابية:ـ

أحرص دوماً على استخدام لغة إيجابية تعطي انطباعا جيداً وتعبر عن روح قيادية تحب الإنجازات، بدلاً من لغة سلبية تعطي انطباعا بالكسل وعدم الطموح، وهناك كلمات تشير إلى إيجابية الفرد وتعطي انطباعًا جيداً عنه مثل كلمات (حققت، شجعت، طورت) والتي لا يستخدمها إلا الناجحون.

4ـ الابتداء بـ-أنا- أو صيغة الشخص الأول:ـ

لا تبدأ سيرتك الذاتية بكلمة "أنا" عند شرح طبيعة وظيفتك، واجعل جملك فعالة ومختصرة وابدأها كلما أمكن بكلمات إيجابية.

5ـ عدم التركيز:ـ

في كل سيرة ذاتية يجب أن يتم التركيز على المجال الذي تطمح للعمل فيه، فإذا كنت تقدم على وظيفتين باختصاصين مختلفين فيجب أن يكون لديك سيرتين منفصلتين مختلفتين حتى تتمكن من تقديم سيرتك الذاتية المختلفة حسب احتياجات الوظائف المتوفرة.

6ـ عدم التدقيق على الأخطاء الإملائية:ـ

إن الأخطاء الإملائية وعدم الاهتمام بقواعد اللغة العربية عند ربط الكلمات بعضها البعض، يعتبر من الأخطاء الفادحة والتي قد تساهم بكل كبير على استبعاد سيرتك الذاتية، ذلك لأن أسلوبك واختيار كلماتك قد يعبر عن شخصك ودرجة ثقافتك ومدى حرصك على الوصول لأهدافك.

7ـ الأكاذيب:ـ

الأكاذيب وأشباه الحقيقة يتم اكتشافها عاجلًا أم آجلاً لذا فالأفضل لك مسحها من سيرتك الذاتية فمثلا إذا لم تكن قد أنهيت الدراسة الجامعية فأذكر ذلك في سيرتك الذاتية على أن لا تغفل عن ذكر المرحلة التعليمية التي وصلت إليها وتفاصيل الوظائف التي قمت بها، وأعلم أن معظم الشركات تقوم بإجراء بحث عن تاريخ كل موظف للتأكد من كل كلمة مكتوبة في سيرته الذاتية، خصوصاً إذا كان مبالغاً فيها، فتلتزم الصدق فهو طريق النجاة .

8ـ تجاهل بعض الخبرات:ـ

أهم ما يميز السير الذاتية ويكون سببا في ترشيح أصحابها للعمل هو ذكر البيانات الكاملة عن مؤهلاته وخبراته، لذا فاحرص على تسجيل مؤهلاتك العلمية وخبراتك العملية والمؤسسات التي عملت بها، فذلك سيعود عليك بالنفع من حيث إظهار سيرتك الذاتية بشكل يميزها عن السير الذاتية لمن ينافسك على تلك الوظيفة، وفيما يلي نموذج مبسط لأهم بيانات السيرة الذاتية:ـ

السيرة الذاتية

أولاً: البيانات الشخصية:-

الاســـــــم:- ....

تاريخ الميلاد:- ....

الحالة الاجتماعية:- ....

العنوان المنزل:- ....

تليفونات:- منزل:- .... جوال :- ....

البريد الإلكتروني:- ....

ثانياً: المؤهلات العلمية والشهادات التدريبية:-

مسمى الشهادات التعليمية والتدريبية التي حصل عليها الفرد وسنة التخرج أو تاريخ الحصول على البرامج التدريبية.

ثالثاً: الخبرات العملية:-

مسمى الوظيفة الحالية وتاريخ شغلها، ومسمى الوظائف التي كلف بها وأسماء الجهات التي عمل بها وتاريخ ذلك والأبحاث التي قام بها إن وجدت.

رابعاً: معلومات أخرى:-

اللغات التي يجيدها ومدى استخدامه للحاسب الآلي والإنترنت والبرامج التي يتعامل معها باحتراف وغيرها.

الوحدة الثالثة

الاختبارات الوظيفية
والأسئلة الأكثر شيوعاً في المقابلات الشخصية

- **أهمية الاختبارات الوظيفية في اختيار القوى العاملة:-**

تعد الاختبارات الوظيفية إحدى الوسائل الناجحة لاختيار القوى العاملة، حيث أنها تستخدم لتحقيق العديد من الأغراض، منها (تحديد مهارات المتقدم في أداء الوظيفة، تحديد مستوى ذكائه لمعرفة مدى قدرته على التعبير عن أفكاره، تحديد مهارات المرشحين وقياس قدرة كل منهم على التعلم والاستفادة من المواقف المختلفة التي يتعرضون لها يوميا في مجال العمل).

ومن الجدير بالذكر أنه ظهرت في الآونة الأخيرة شركات عربية وأجنبية لديها المقدرة على إجراء هذه الاختبارات، وما على المنظمة إلا تحديد نوع الاختبار الذي تريد أن تجربة للمرشحين.وتقوم هذه الشركات المتخصصة بإجراء الاختبار الوظيفي حسب الطلب.

- **أنواع الاختبارات الوظيفية:-**

1- اختبارات الذكاء:-

وهي تعد من أكثر الاختبارات استخداما على الرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد مفهوم الذكاء وكذلك العناصر الواجب قياسها واتخاذها كمؤشر للحكم على توافر درجة عالية من الذكاء ولا تعد اختبارات الذكاء كافية لوحدها للحكم على صلاحية المرشح لأنها لا تقيس درجة الولاء للمنشاة أو الشجاعة أو القدرة على قيادة الآخرين وعما إذا كان المرشح اجتماعيا بطبيعته ويميل إلى التعاون...

وتهدف اختبارات الذكاء لاختبار القدرات الذهنية للشخص وسرعة إدراكه وقدرته على الاستدلال والتصرف في مواقف معينة وقوة ذاكرته وملاحظاته وقدرته على التأقلم والتكيف مع الظروف المتغيرة وقدرته على الفهم السريع والتفكير السليم.

وقد قسمت اختبارات الذكاء إلى اختبارات ذكاء لفظية بحيث يوجه للشخص أسئلة شفوية مكتوبة ويطلب منه الإجابة عنها أو وضع علامة معينة أمام الإجابة الصحيحة أو تحديد درجة التشابه أو التضاد بين ألفاظ معينة أو توضيح مرادفات بعض الكلمات.

وهناك اختبارات ذكاء غير لفظية تعتمد على العمليات العقلية، كما يفيد في السلوك العملي مثل، اختبارات تكملة الصور، اختبارا المكعبات، اختبارات لوحة الأشكال الهندسية لاختبار قدرة الشخص على التصرف والتدبير.

2- اختبارات الاستعداد والقدرات:-

ويقصد بها الاختبارات التي تحدد مستوى استعداد المرشح للعمل، ومدى مناسبة قدراته للوظيفة المرشح لها، وهناك من الخبراء من يرى أن توفر القدرات اللازمة للعمل لدى الفرد تشكل لديه الاستعداد والقابلية للتعليم والتدريب والتنبؤ بإمكانية اكتساب المهارات الجديدة وأداء الأعمال التي توكل إليه في الحاضر والمستقبل بجدارة وفعالية...وتشمل اختبارات الاستعداد والقدرات على (اختبار القدرات الإدراكية مثل قدرات الفهم اللغوية وقدرات الطاقة اللفظية، واختبار القدرات الميكانيكية التي تستخدم للمرشحين للوظائف الفنية، وأيضا اختبار القدرات الحركية والتي تتضمن قياس مدى قوة الشخص وتناسق حركته، ومن أمثلة هذه الاختبارات ما يلي:

أ - اختبار واندرليك للأفراد Wounderlic personnel test

ب- اختبار مينيسوتا للأعمال الكتابية minesota clerical test

وفى اختبار مينيسوتا للأعمال الكتابية يكون على الفرد أن يضع علامة (صح) أمام الكلمات المتشابهة أو الأرقام المتشابهة أو الرموز المتشابهة، ذلك أن القدرة على التمييز بين الأشياء المتشابهة أو المختلفة تمثل إحدى القدرات الواجب توافرها في الوظائف الكتابية.

ومن أهم الوظائف الكتابية التي يمكن التنبؤ بنجاح أفرادها من خلال اختبارات الذكاء، الوظائف المحاسبية، ووظائف تشغيل الآلات المكتبية ومشغلو الحاسبات الآلية، ووظائف البنوك، وما شابة ذلك.

3-اختبار الميول والاتجاهات:

وهي تستخدم لقياس رغبة المتقدم للعمل الذي سيرشح له، مدى ميله وحبه لهذا العمل وكذلك ولائه لإدارته.

ويرى مؤيدو هذه الاختبارات أن المرشح الذي يميل إلى عمل معين يستطيع أن يحصل على المعلومات الخاصة به بسرعة،كما أنه يفضل على غيره، ويؤدى التحاقه به إلى ارتباطه نفسيا وتخصيص معظم جهده للتقدم فيه، وفي هذا النحو فإن هناك استقصاءات تستخدم عالميا لقياس الميول والاتجاهات ويتوفر فيهما عنصرا الثبات والمصداقية، ومن أهم استقصاءات قياس الميول المهنية ما يلي:

1- اختبار كوادر للميول المهنية.

2- قوائم كامبل للميول والاهتمامات.

3- قوائم التفعيل المهني.

4- استفتاءات الميول والاهتمامات الإدارية.

4- الاختبارات الشخصية:

تقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها، إذ يتضح من خلال هذه الاختبارات السمات الشخصية التي تؤثر في سلوك المرشح مثل ثقة الفرد في نفسه، ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته، ومن الاستفتاءات التي تستخدم في الشركات لقياس الشخصية ما يلي:

1- قائمة عوامل الشخصية الستة عشر.

2- قائمة البروفيل الشخصي.

3- قائمة الميول المهنية.

وتعد الاختبارات الشخصية من أصعب أنواع الاختبارات لأنها تتعلق بدراسة شخصية المتقدم من حيث الأخلاق والطباع والقدرة على القيادة ومدى حساسيته وشجاعته وتحكمه في أعصابه.

5- اختبارات تقييم الأداء:-

وهي تستخدم لقياس أداء المرشح للوظيفة التي سوف يعين عليها مثل/ وظائف معالجة الكلمات وإدخال البيانات، الوظائف الحرفية، الوظائف الفنية، الوظائف الهندسية، الوظائف المالية، وظائف الحاسب الآلي، بعض وظائف إدارة الموارد البشرية.

ويمكن القول أن الاختبارات التحريرية الأكثر استخداما في الأجهزة الحكومية هي اختبارات الأداء والتي يعتمد إعدادها علي الوصف الوظيفي للفئة الوظيفية، خاصة وظائف الموارد البشرية، الوظائف المالية، الوظائف الاقتصادية، كما تستخدم الاختبارات العملية لشغل الوظائف المهنية والحرفية، بالإضافة إلى استخدام المقابلات الشخصية لبعض الوظائف السابقة.

وخلاصة ما سبق فإن المقابلات الوظيفية أو الاختبارات التحريرية أدوات مناسبة لاختيار أفضل المرشحين، ولكن تعتمد فعاليتها على الصدق والأمانة والموضوعية والعدالة في إعدادها وإجرائها، والالتزام بنتائجها.

- **شروط الاختبـار الجيـد:-**

الاختبـار الجيد هـو الاخـتبار الذي يحقـق الغـرض مـن استخـدامـه، أي أن جـودة الاختبـار تقاس بمـدي قـدرته علي قيـاس الخـصائص والصفات المطلـوبة، ولكي نحكـم علي جـودة الاختبــار فهناك معــايير ينبغي التأكـد منها وهي:-

1- التأكـد من ثبـــات الاختبـار وإمكانية الاعتمـاد عليه.

2- التأكـد من صـدق الاختبار في قياس ما هو مطلـوب.

3- التأكد من تطبيـق الاختبار في أماكـن أخـري .

4- التأكـد من وجـود بيانات معياريـة تسـاعد علي تفسير نتائج الاختبار.

5- التأكـد مـن عدم تحـيز الاختبـــار لفئات من الأفراد دون غيرهم.



• الأسئلة الأكثر شيوعاً في المقابلات الشخصية:-

عادة ما تتضمنُ الأسئلة التي تُطرح على المتقدم من قبل أصحاب العمل عدة أشكال كالتالي:-

- أسئلةً شخصية .
- أسئلة تخصصية.
- أسئلة عن الخبرات العملية.
- أسئلة عن الرغبات والميول المهنية .

وفيما يلي نعرض أهم الأسئلة وأفضل الإجابات حتى نصل بطالب الوظيفة إلى الأمان وزيادة فرص الفوز بالوظيفة التي يحلم بها :-

1- **ما سبب رغبتك في العمل في هذه الشركة؟**

يجب أن يتضمن ردك مزايا الشركة مع الإشارة لسمعتها الجيدة؛ وأي معلومات إيجابية أخرى تعرفها عنها، مثل: توجد لديكم فُرص للتدريب، تقديم فرص متساوية للعاملين، العمل هنا يُتيح الفرصة للعمل في أمور أحبّها.

2- **لماذا تركتَ عمَلَك السابق ؟**

دائماً يبحث من يُجري المقابلة عن نواحي نقص لدى المتقدم للوظيفة؛ فعليك توخّي الحذر من التذمر من عملك السابق، بل من الذكاء أن تمدح شركتك

السابقة، وتشرح باختصار أسباب تركك للعمل السابق، قل أي أمر إيجابي يمكنك قوله، على سبيل المثال: إذا تركت العمل لأسباب صحية، أشر إلى أنك قادر الآن على تحمّل كافة المهام المنوطة بالعمل الجديد، ولا تنسى أن تشير إلى أنك قد اكتسبت خبرةً من عملك السابق في تحمل المسؤوليات .

3- ما هي طبيعة عملك السابق؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب أن تتضمن إجابتك المهارات والمهام ذات العلاقة بالعمل الجديد، والآلات والمعدات التي استخدمتها في عملك السابق، أخبرهم بالمهارات التي لديك وكيف يمكنك الاستفادة منها،تحدّث عن مسؤولياتك والأشخاص الذين تعاملت معهم، أذكر الترقيات التي حصلت عليها.

4- ما هي المدة التي قضيتها بدون عمل ؟

هنا عليك أن تذكر باختصار كيف كنت تبحث عن العمل، وما هي الأعمال التطوعية التي قمتَ بها، والدراسات الإضافية، والهوايات..الخ.

5- حدثني عن نفسك.

ليس هذا السؤال دعوة للتحدث بإسهاب عن نفسك؛ فحاول معرفة مغزى السؤال الحقيقي، وذلك بطرح سؤال عن إمكانية تحديد شيء من مؤهلاتك أو عنك للتحدث عنه، وذلك سيساعد المقابل على توجيه الحديث إلى المسار المناسب وتجنب الأحاديث غير المهمة.

6- ما الذي يجعل الموظف ناجحاً في عمله ؟

صف المهارات المطلوبة، مثل: الالتزام بالنظام، الحفاظ على سرية العمل، القدرة العالية على الاتصال، المرونة، التكيّف مع بيئة العمل، التعاون، الشعور بالآخرين. يمكن أن تذكر بعض مهاراتك من خلال عملك السابق.

7- ما الذي تحب أن تصل إليه بعد خمس سنوات من الآن ؟

يجب أن تعكس إجابتك مدى احترافك المهني، ومدى رغبتك في التطور والارتقاء بنفسك ومؤسستك التي ستعمل بها وكذلك طموحاتك في الانضمام إلى الأقسام الواعدة في الشركة.

8- كيف يمكنك معالجة ضغط العمل ؟

صف الضغط في أعمالك السابقة مستخدماً أمثلة حديثة، مثل: كيف تصرّفت مع تغيير الموعد النهائي لإنجاز أمر ما، التعامل مع العجز في الموظفين.

9- ما هو الراتب الذي تتوقعه ؟

إن كان مستوى الراتب قابلاً للتفاوض كن مستعداً للتفاوض، ولكن كن حذراً، فطلبك المبالغ فيه قد يُخرِجك من المنافسة، وكذلك طلبك المنخفض جداً قد يجعلك الخاسر مستقبلاً، حاول أن تعرف مسبقاً مستويات الرواتب في جهة العمل قبل حضور المقابلة وعلى أساس ذلك حدد راتبك.

10- متى ستكون جاهزا للبدء في العمل؟



لتكن إجابتك: "في أسرع وقت ممكن"! لا تضع أي عقبات في الطريق، فذلك قد يزيد فرص ترشيحك للوظيفة.

11- ما هي نقاط قوتك ونقاط ضعفك؟

ينبغي أن تكونَ على دراية بنقاط قوتك ونقاط ضعفك، وذلك من المعلومات الموجودة في طلبك للحصول على الوظيفة وسيرتك الذاتية التي قدمتهما، .ابدأ بشرح أجزاء من عملك السابق كانت صعبة عليك، ثم اشرح كيف تمكّنت من التغلب على هذه الصعوبات. كن موجزًا وصادقاً .

12- ما أصعب موقف واجهته في حياتك العملية؟

ركز هنا على تعريفك للمصاعب، وكيفيةِ تصرّفِك حينما تتعرض لها؛ وأروي موقفًا صعباً مررت به وأحسنت التصرف في حلِّه ومعالجته.

13- هل تفضل العمل منفردا أم مع آخرين؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كنت شخصاً تنسجم مع العمل الجماعي، وعليك أن تتأكد قبل الإجابة إذا كان العمل يتطلب منك العمل منفردا أم أنه عمل يمكن أن يكون جماعياً، ثم أجب الإجابة المناسبة، مثل (عادة ما أكون سعيدًا بالعمل منفرداً إذا كان العمل يتطلب ذلك، لكنني أفضل أن أعمل ضمن فريق فذلك سيساعد على إنجاز الكثير).

14- لماذا اخترت العمل في هذا المجال تحديدا ؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مدى حب الموظف لعمله، فاشرح لهم باختصار لماذا اخترت هذا العمل بالذات وكيف أنه الطريق إلى تحقيق ذاتك وعبر عن طموحاتك للارتقاء لعملك مستقبلاً.

15- هل لديك أية أسئلة ؟

إن كثيراً من القائمين على المقابلة يسألون المتقدم للوظيفة في نهاية المقابلة عما إذا كان لديه استفسارات، وهنا ينصرف ذهن المتقدم للوظيفة غالباً إلى مواعيد الأجازات أو مواعيد العمل في حين أن الأفضل أن يُبدي المتقدم للوظيفة اهتمامه بفرص التدريب المتاحة والوقت اللازم لتولي مسؤوليات أكبر والترقي وهكذا، وهنا ننصحك بأن تجهز نفسك للسؤال عما تريد معرفته عن الوظيفة والشركة، ونقدم لك أيضا بعض الأمثلة لما يجب أن تقوله وقتها:



- ما هي الأعمال المطلوبة في هذه الوظيفة ؟



- ما هو التدريب الذي أحتاجه؟
- متى سأتلقى جوابكم على طلب التوظيف؟



نموذج مقابلات شخصية

(تعيين – ترقية)

أولاً: معلومات عن المرشح

الاســـــم :	الوظيفة الحالية: ....
العـمــــر :	الراتب: .... الرقم الوظيفي: ....
الجنسيـــــة :	الإدارة (القسم): ....
المؤهـل العلمي:	الـدرجـــــة: ....
مكان الإقـامـة:	تاريخ التعـيـين: ....

أخر ثلاث جهات عمل لديها :	أخر ثلاث دورات حصل عليها :
1........................ من : / / 201 إلى : / / 200 بوظيفة:........	1........................
2........................ من : / / 201 إلى : / / 200 بوظيفة:........	2........................
3........................ من : / / 201 إلى : / / 200 بوظيفة:........	3........................

عدد العلاوات : .... وآخرها	عدد الترقيات : .... وآخرها	عدد الإنذارات : .... وآخرها
1........................ تاريخها : / / 201	1........................ تاريخها : / / 201	1........................
2........................ تاريخها : / / 201	2........................ تاريخها : / / 201	2........................

ثانـياً: معلومات عن الوظيـفة الشاغرة

الوظيفة المرشح لها :	سبب الترشيح:	☐ يشمله الدعم
الإدارة التابعة لها :	☐ بناءً على ترشيح :	☐ ضمن الميزانية
مـوقـع الوظيـفـة :	☐ وجود احتياج	☐ تجاوز للميزانية
الـراتـــــب : .... المرتبة :	☐ بناءً على طلب الموظف	☐ أخرى: ....

ثالثاً : تقيم أعضاء لجنة المقابلات و التوظيف

عناصر التقييم	1			2			3		
	ممتاز	جيد	ضعيف	ممتاز	جيد	ضعيف	ممتاز	جيد	ضعيف
القدرات المعرفية									
القدرات السلوكية									
قدرات الاتصال									
القدرات القيادية									
اللغة الانجليزية									
الحاسب الآلي									
مناسب للوظيفة المرشح لها:	☐ نعم ☐ لا			☐ نعم ☐ لا			☐ نعم ☐ لا		
يرشح لوظيفة أخرى وهي :	....			....			....		
أخـــــــرى :	....			....			....		
أعضاء اللجنة	الاسم : .... الوظيفة : .... التاريخ : ..../......../ 201 التوقيع :			الاسم : .... الوظيفة : .... التاريخ : ..../......../ 201 التوقيع :			الاسم : .... الوظيفة : .... التاريخ: ..../......../201 التوقيع:		

اعتماد صاحب الصلاحية	....

رابعاً . إجراءات إدارة الموارد البشرية

☐ بناء على الاعتماد أعلاه يتم التعيين ☐ لا يصلح .... ☐ يؤجل الطلب........... ☐ تحفظ........... ☐ أخرى ....

الاسم	الوظيفة	التاريخ	التوقيع
....	....	........./......../ 201	....

الوحدة الرابعة

التوظيف المبني على الكفاءة
كيف تختار المرشح الأنسب؟



ليس هناك أدنى شك أن الشركات الناجحة تعتمد في المقام الأول على العمالة الممتازة، لذلك فإن عملية اختيار الموظف المستقبلي من بين المرشحين المختلفين هي عملية حيوية ومهمة بالنسبة للشركات، وهنا يطرح السؤال التالي: "**كيف أقلل من فرصة اختيار الموظف غير المناسب؟**" وفيما يلي سنحاول أن نجيب باختصار عن هذا السؤال؟

إن كل إنسان ميسر لعمل ما وبالتالي فإنه لا يوجد ما يسمى بالإنسان غير الكفء على الإطلاق بل هو في الحقيقة ليس مناسباً في هذا المكان، لذا فعلى الشركة أن تحدد متطلباتها بدقة وقبل أن تنتقي من بين المرشحين، عليها أن تعرف بصورة قاطعة المواصفات التي تحتاجها في الموظف وأن تصنف تلك المواصفات ما بين: ضرورية أو مرغوبة أو هامشية، فمثلاً إذا كان المطلوب

هو المهارة في استخدام برنامج معين فعلى الشركة أن تحدد ما إذا كانت تلك المهارة ضرورية لأداء المهام أم أنها فقط مرغوبة أم أنها هامشية لا تؤثر على جودة الأعمال المنجزة.

ونظرا لكثرة المتقدمين فإنه يفضل أن يتم فلترة المرشحين بواسطة إجراء مقابلة على الهاتف كمرحلة أولى يعقبها مقابلة وجهاً لوجه، وعلى مدار الوقت المحدد لاختيار الموظفين فإنه يجب على المسئولين بناء قاعدة بيانات للمرشحين وتصنيفهم إلى عدة فئات أو درجات إدارية، فمنهم من يبدو أنسب لإدارة فريق صغير ومنهم من يناسب المهام الإدارية الأعلى وما إلى ذلك، فبناء على هذه القاعدة يساهم بشدة في إيجاد الأشخاص الأنسب للوظائف ويعني توفير الكثير من الإعلان عن الوظائف وتقليل الكلفة على الصعيدين المادي والنفسي وبالتالي بناء فريق عمل قوي قادر على الإنتاج والتطوير والارتقاء الدائم لنفسه ومؤسسته.

- **مفهوم الكفاءة المهنية:-**

لمحاولة تعريف الكفاءة فقد أشار جيل ترومبلي إلى إن هناك أكثر من 100 تعريف للكفاءة حسب سياق الاستعمال، وللإشارة فان أول قطاع استعملت فيه الكفاءات هو قطاع العمل والتكوين المهني– الكفاءة المهنية – وقد عرفت في هذا الشأن كما يلي:"الكفاءة المهنية هي قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو حرفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها.

وللكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديرة ضمن حقل مهني فهي إذن تشمل التنظيم و التخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذه المفاهيم فان اكتساب الكفاءات يشكل تحديا اكبر من اكتساب المهارات و المعارف فقط و نورد هنا تعريف لويس دينوا الذي عرف الكفاءة بقوله:"الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال".

يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول:"الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها وتطويرها.

و يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل و مستمر.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن كفاءة المنظمة ينظر لها، غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أداءها، وهذا ينطبق على ضرورة

اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء، خاصة وأن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء، وفي ضوء ذلك فان مفهوم كفاءة الأداء، يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، و كذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين و رفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل.

- **خصائص الكفاءة:-**

إلى جانب ما سبق، هناك الكفاءات المرتبطة بالتعلم وحل المشكلات الجديدة، والكفاءات التي تسير العلاقات الاجتماعية والتفاهم بين الأفراد، والكفاءات ذات العلاقة بالتعلم والمعارف، والكفاءات التي تهتم بالمهارات وأشكال التكييف أو الإتقان وأخرى ترتبط بالاتجاهات وكيفية التواجد أو تعلم كيف نكون.

وإذا كانت هذه الكفاءات خاصة أو متخصصة، فهناك كفاءات ذات وظائف متعددة كالصياغة والمراقبة والتقييم وحل المشكلات والإبداع، التي تنفرد بمواصفات معينة، وأخيرا هناك ما يعرف بالكفاءات الدنيا والكفاءات الإتمام حسب تعبير بعض المهتمين بصياغة المناهج الدراسية ومناهج التكوين، ومن هنا نلاحظ أن الكفاءة يجب أن ترتكز على عدة خصائص منها:

1- الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهج مبني على الكفاءات.

2- الكفاءات شاملة ومدمجة للمعارف ولمختلف مجالات.

3- الكفاءات ليست استاتيكية ولا متخشبة ولا مطلقة، وتستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي لحاملها.

4- الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، من خلال المنهاج وتطبيقاته.

5-الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات و بالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها و تقييمها.

- **أنواع الكفاءات:-**

أما أنواع الكفاءات فهي تتعدد بتعدد حاجات المجتمع، و كما ذكرنا فيما سبق أنها ليست استاتيكية أو متخشبة أو مطلقة، وإنما تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور ونمو المجتمع الذي تتكون فيه، ومع هذا كله نميز عدة أنواع من الكفاءات وهي:

1- الكفاءات الفردية و الجماعية:-

فأما الكفاءة الفردية فتدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب

المهنية، أما الكفاءة الجماعية فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات؛ ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع و ذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة.

2- الكفاءة الخاصة أو النوعية:-

وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، و هي خاصة، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

3- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:-

وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة.

4- الكفاءة التنظيمية:-

وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، إذن يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، و كفاءة العلاقات الإنسانية و الكفاءة الفنية الإدارية من جهة، و من جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط و الإدارة، كفاءة التنفيذ، و كفاءة الرقابة أو التقييم؛ إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة و نوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة بها.

- **أبعاد الكفاءات:-**

1- الكفاءة العملية: هي الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤداه نفسها.

2- الكفاءة الوظيفية: هي الكفاءة المرتبطة بالعلاقات وبقية الوحدة.

3- كفاءة العلاقات: هي الكفاءة المرتبطة بالتصرفات والاتصال وتسيير الأفراد.

4- الكفاءة الهيكلية: هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات والطرق المستعملة.

5- الكفاءة الثقافية: ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة ، المبادئ، العادات.

6- الكفاءة التسلسلية: هي الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.

- **مستويات الكفاءات:-**

1- المستوى 0 : لا يملك أية معرفة.

2- المستوى1: يملك معارف أساسية.

3- المستوى 2: يملك معارف حول التصرفات.

4- المستوى 3: يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءات، التحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.

5- المستوى 4: القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة والتأقلم مع الوضعيات الجديدة.

6- المستوى 5: التحكم في وضعيات معقدة وحل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.

7- المستوى 6: المواجهة والتحكم في كل الوضعيات حتى الوضعيات المفاجئة.

8- المستوى 7: التحكم المثالي في المستوى السابق والإبداع واقتراح طرق واستراتيجيات وهو معترف به وطنيا و عالميا.

- **مؤشرات قياس الكفاءة:-**

1- المؤشرات المباشرة:

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال فترة زمنية معينة و **تشمل ما يلي :**

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).

- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).

- المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع في مستوى جودة المنتج، باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات و غيرها من المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

2- المؤشرات غير المباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من قصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات **للأسباب الآتية:**

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة في المنظمة.

لذلك فان القياسات غير المباشرة، تعد في بعض المجالات، طريقا أفضل في قياس كفاءة الأداء و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، و الروح المعنوية، هذا إضافة لدراسة تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية و المعلومات المتاحة، و غالبا ما نحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها لتقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي والخدمي.

وهناك بعض النماذج التي يمكن الأخذ بها لقياس درجة الكفاءة من ناحية التكيف مع ظروف العمل وكذلك المهارات الشخصية في التعاملات المختلفة وهي كما يلي:-

- **نماذج الكفاءة:-**

1) <u>الطريقة الأولي:</u> **قياس درجة المرونة والتكيف مع ظروف العمل:-**

العنوان	المرونة	
التعريف	التكيف مع تغير أنماط العمل والأساليب الجديدة.	
المؤشرات السلوكية	**مؤشرات ايجابية** ▪ مستعد للعمل في أي مكان يتم وضعه فيه. ▪ ينجح في التحديات الجديدة. ▪ ينتقل بين المهام الجديدة بسهولة. ▪ يبحث عن أساليب جديدة علي نحو فعال. ▪ يستجيب للتغيير علي نحو ايجابي. ▪ يضع في الاعتبار أوسع نطاق للتغييرات.	**مؤشرات سلبية** ▪ يشتكي إذا حدث تغيير في النموذج العملي. ▪ يستغرق وقت للتأقلم مع التحديات الجديدة. ▪ يفضل الأساليب المجربة و المختبرة. ▪ يركز علي ما يحدث هنا والآن. ▪ يفضل العمل علي شيء واحد في وقت واحد.

2) الطريقة الثانية: **المهارات الشخصية:-**

مدى قدرة الفرد علي الاتصال في جميع المستويات علي نحو فعال، ومدى إدراكه لفهم احتياجات ودوافع الآخرين، ومدى تشجيعه لمساهمات الزملاء وفريق العمل وقدرته على خلق روح الفريق بينهم.

مؤشرات ايجابية	مؤشرات سلبية
▪ يحافظ علي علاقات وثيقة مع الزملاء. ▪ يتواصل مع كبار الأفراد بثقة. ▪ حساس لاحتياجات فريق العمل. ▪ يكتسب احترام من مرؤوسيه ▪ يشجع التعاون بين أعضاء الفريق	▪ يفضل العمل بمفرده أكثر من الفريق. ▪ لا يشعر بالارتياح بتواصله مع كبار الأفراد. ▪ كعضو فريق،يعمل وفق جدول الأعمال الخاص به. ▪ يتجه لتجاهل الأفراد الآخرين في الفريق. ▪ لا يشارك في اجتماعات الفريق.

- **دوافع الاهتمام بتنمية الكفاءات:-**

هناك عدة دوافع وراء الاهتمام والاستثمار في مجال تنمية الكفاءات، **نذكر من بينها ما يلي:**

- إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات، وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة ، وإعادة تنظيم لمناصب العمل.

- تنامي تدويل الأسواق وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوطات التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها، وهو ما خلق حاجة ملحة الى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة.
- تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على الدرايات والمعارف العملية أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين، و أصعبها تقليدا و محاكاة ، و هو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية و دائمة.

- **كيفية تطوير الكفاءات وأهم الطرق المؤدية إلى ذلك:-**

تعتبر العلاقات الداخلية ما بين أعوان المؤسسة من حيث الطبيعة، من أهم العوامل في نجاح سياسة المؤسسة وأهدافها في السوق، أي كيفية تمثيل أعوان المؤسسة لمنتوجهم اتجاه المحيط الخارجي، و هذا لا يأتي إلا بإتباع الخطوات التالية في تحديد استراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية (فردية أو جماعية):

أ- التقييم الأولي لمخطط إدارة الموارد البشرية والكفاءات المعتمد من طرف المؤسسة:

إن عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط إدارة الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة من طرف المؤسسة، و هل تلك الكفاءات الموظفة تلعب فعلا دورا مهما في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة.

إن عملية التدقيق أو المراجعة الدورية تتم بدراسة العوامل التالية:-

1- مكانة دائرة تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة، وذلك لمعرفة وتشخيص الأهمية التي تليها المؤسسة لهذه الدائرة، فهل تمثل دائرة الموارد البشرية من حيث الوسائل المسخرة لها كباقي الدوائر الأخرى في المؤسسة؟ ولماذا؟.

2- مخطط التوظيف المعتمد من طرف المؤسسة بدراسة شروط التوظيف التي يمكن ان تقترحها المؤسسة، فهل المناصب التي يشرف عليها الأعوان تتناسب والشهادات المحصل عليها؟ مع دراسة إمكانية التوافق ما بين المناصب المفتوحة للتوظيف والاعتمادات الممنوحة؟ كشرط أساسي لدراسة و تقييم المردودية في التوظيف(التوازن المالي).

3- مخطط التكوين المعتمد من طرف المؤسسة، هل يتماشى وأهداف المؤسسة في السوق؟ فالتقييم الأولي لمخطط التكوين يسمح بدراسة المتابعة المستمرة للمؤسسة اتجاه الأعوان الموظفين من حيث التكوين المتواصل حسب توجهات المؤسسة في السوق، أي الطلب الموجود في السوق.

4- مخطط الترقية المعتمد من طرف المؤسسة، من حيث المتابعة المستمرة لكل الأسلاك الإدارية و التقنية، بوضع الشروط الضرورية للترقية، أي ماهية المعايير المعتمدة في هذا المجال؟ و هل هذه الشروط تتوافق واستراتيجية المؤسسة في السوق؟.

5- مخطط لمتابعة تسيير المسار المهني لكل عامل في المؤسسة من بداية التعيين حتى انتهاء مدة الخدمة (التقاعد) ، وهذا يسمح بدراسة المراحل التي مر بها كل عامل، و ما هي المردودية المقدمة في هذا المجال؟ أي تشخيص ما قدمه كل عامل أثناء مسيرته المهنية بما يتوافق والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

إن التقييم الأولي للكفاءات الموظفة من خلال مكانة دائرة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و كيفية إدارة عمليات التوظيف و التكوين، والترقية، ومتابعة المسار المهني لكل عامل، هدفه دراسة وضعية الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة و بالتالي كيفية تسيير الموارد البشرية بما يتوافق بتوجهات المؤسسة في السوق.

6- تقييم الوسائل المسخرة من طرف المؤسسة، من حيث ماهية و طبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات أو مخطط إدارة الموارد البشرية، **وهذا يطرح السؤال التالي:**

هل الميزانية المخصصة من طرف المؤسسة تتوافق والأهداف المسطرة في تحقيق مردودية الكفاءة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية؟ و بالتالي ترجمة التسيير المحكم للموارد البشرية في التمثيل الأحسن لمنتوج المؤسسة في السوق.

انطلاقا من تشخيص الوسائل المسخرة في تسيير الموارد البشرية ومدى توافقها مع السياسة المتبعة في كيفية تسيير الكفاءات ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية، يمكن تحديد الاستراتيجية المنتهجة في هذا المجال.

ب- وضع الاستراتيجية لتنمية الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية:

إن التقييم الأولي والمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية، يسمح لمسئولي المؤسسة تحديد التفاوض و السلبيات الملاحظة في إدارة الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة، وبالتالي إمكانية رسم الاستراتيجية لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية حسب الشروط التي يمليها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات، فالاستراتيجية التي تصنعها المؤسسة قيد التنفيذ لتسيير الموارد البشرية بهدف تطوير وتنظيم وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية، **تكون حسب العوامل التالية:**

1- الأهداف والتوجهات الكبرى للمؤسسة في السوق.

2- الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الاستراتيجية.

3- تحديد المسئولين عن تنفيذ تلك الاستراتيجية حسب مردودية وكفاءة كل مسئول على مستوى المؤسسة.

إذن الاستراتيجية المنفذة هي عبارة عن الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية.

ج- مراقبة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات:

إن مراقبة الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات قائمة على التأكد من مدى تطابق الاستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة وهذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة، والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في السوق من جهة أخرى.

هناك عدة طرق تساعد على تطوير الكفاءات نذكر منها :-

- تخطيط الموظفين.
- التكوين.
- التوظيف والانتقاء.
- تنمية الموارد البشرية.
- الاتصال.
- العمل الجماعي و التعاون بين الموظفين .
- مساهمة الموظفين في حل المشاكل و اتخاذ القرارات.

وتعتبر وظيفة التكوين أهم الطرق المؤدية إلى تطوير الكفاءات :-

فقد يلعب التكوين المهني في هذا الإطار دورا مهما لان عكس ما يتم في التخطيط المادي أو المالي فانه يحتمل أن الموظفين القادرين على تأدية مهام معينة في الوقت الحاضر يصبحون غير قادرين على ذلك في المستقبل إذا تغيرت الشروط، وإذا لم يتطور الموظف حسب خصائصه وإمكانياته.على هذا السياق فانه لا يكفي تعداد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين بالتوظيف المباشر أو بالترقية الداخلية وإنما يجب إعداد برامج التكوين حتى يتمكن هذا الموظف من ممارسة اعماله طوال تواجده في المؤسسة.

ويمكن تحديد التنبؤات الكمية في الميادين التالية:-

- التكوين الأولي توظيف خارجي.
- التكوين للترقية الداخلية للموظفين المرقين إلى مناصب أعلى .
- التكوين المستمر لضمان استمرارية المستوى الذي وصل إليه الموظف آخذين بعين الاعتبار التغيرات الطارئه على مقاييس منصب العمل.

- **تحديد الحاجات في مجال التكوين:-**

أ/ **تعريف التكوين:** هو عملية منظمة و مستمرة تضم مجموعة الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء عمله الحالي أو في المستقبل وهي تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية لمقابلة

الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

ب/بعض العوامل المساعدة على تحديد الحاجات الحقيقية:

1- **السوق:** حاجات المستهلكين والتطورات التكنولوجية تتطلب من المؤسسة مسايرتها باستمرار.

2- **المنظمة:** الحاجات المالية، الاستراتيجية و السياسية من أجل تطوير الهياكل و الطرق المستعملة و هذا حسب ثقافة المؤسسة.

3- **الخدمة:** الحاجات العملية والتقنية التي يحددها المسير حسب القدرة على حل المشاكل، الإبداع داخل وحدته.

4- **الفرد**: الحاجات الفردية حسب حاجات الموظفين وهذا حسب التجربة، الطموحات الفردية و المعارف.

- **التعلم داخل و خارج المؤسسة: شروط تراكم الكفاءات:-**

التعلم التنظيمي يتعلق بالتأقلم المستمر للمنظمات مع التغيرات البيئية، ويتم التعلم داخل المؤسسة نفسها أو خارجها (في مؤسسات أخرى) بواسطة سياق من أجل تراكم الكفاءات وتطويرها و يتم على مستوى الأفراد، على مستوى المنظمات ويتعلق بسياقات مختلفة كانتشار المعلومة داخل المؤسسة، الاتصال، القضاء على الروتين في المؤسسة، الحصول على معارف مفيدة للمؤسسة، رفع الإنتاجية، تحديد و تصحيح الأخطاء لكن وضع برامج التعلم له

بعض السلبيات التي قد تحد من قدرة المؤسسة على استعمال كل الكفاءات التي تحتاجها لتطوير نشاطاتها الإنتاجية.

- **بعض الصعوبات المذكورة في مجال التعلم:-**

- التنسيق بين السياقات المختلفة للتعلم لعدة أفراد قد يخلق مشاكل التمثيل، تقييم الأداء.

حيث تجد المنظمة نفسها مسجونة و هذا من سلبيات التعلم الناتج عن التجربة، حيث هذا النوع من التعلم ينتج عنه قرارات مستقلة تؤدي بالمؤسسة إلى تخصصات متعددة.

- في التعلم التنظيمي يتم الاختيار بين استعمال المعارف التي هي بحوزتنا و البحث عن إمكانيات جديدة، الأولى تتمثل في تطوير التكنولوجيات المكتسبة، التعلم عن طريق التطبيق،تحسين تقسيم العمل و كل النشاطات المتعلقة بالبحث عن فعالية اكبر، أما الثانية فتتمثل في الإبداع ، البحث عن التجديد، وكل النشاطات الموجهة نحو اكتشاف إمكانيات جديدة.

- **خطة التكوين :-**

هي عبارة عن مجموع النشاطات المتعلقة بالتكوين والمقررة من طرف المسير في إطار نظام تسيير الأفراد داخل المؤسسة.

وتضم خطة التكوين ما يلي:-

1- الأهداف.

2- الطرق والبرامج.

3- الموارد اللازمة.

4- التقييم في مجال الكفاءات لدى الموظفين.

5- تحديد الداخلية اللازمة.

6- إجراءات الفعالية وتأثيرها على النظام.

من هنا فإن خطة التكوين هي إجراء يتم لتطوير الكفاءات ويضم كل إجراءات التكوين المخططة والمهيكلة من حيث الأولويات المرتبطة باستراتيجية المؤسسة حسب الحاجات الجماعية و الطموحات الفردية في مجال التكوين.

أ- وضع خطة التكوين:-

عند وضع خطة التكوين يتم الأخذ بعين الاعتبار كل من الطموحات الفردية والحاجات الجماعية، و كذلك يؤخذ بعين الاعتبار تأثير سياسات التكوين السابقة من أجل تصحيح إجراءات التكوين التي لم تكن فعالة.

يتم تقييم فعالية التكوين بواسطة ما يلي:

1- القيام بدراسات بالقرب من المتعلم ورئيسه المباشر في السلم التسلسلي بواسطة التقييم البيداغوجي وتقييم انتقال المعارف في إطار العمل في اليوم الذي يتبع التكوين وذلك بين المتعلم وقائد فرقته لتقييم النتائج.

2- الحسابات بالرجوع إلى الاستثمار بواسطة تساؤلات للمتربصين القدماء وجمع النقاط السوداء المتعلقة بالنشاط.

3- وضع محددات لكل نشاط تكويني (مثلا تكوين في مجال اللغات الأجنبية هنا يتم التقييم بقياس زيادة المبيعات على المستوى العالمي أو التكلفة التي تم تجنبها).

4- تحديد تأثير النشاطات التكوينية في تحقيق الأهداف الفردية أو الجماعية.

ب- الأقسام الثلاثة للنشاطات التكوينية : يتم تقسيم النشاطات التكوينية الى ثلاثة أقسام يمكن سردها فيما يلي :

1- **نشاطات التأقلم مع منصب العمل:** إجبارية وتتم خلال أوقات العمل ويتقاضى الموظف أجرها حيث أنها مرتبطة بالمناصب المشغولة، ويجب أن تضم خطة التكوين ما يلي:

- أهداف التكوين.

- البرنامج.

- التقدم البيداغوجي.

- الملاحظات الخاصة بالنتائج.

2-النشاطات المتعلقة بتحسين العمل أو البقاء في المنصب الحالي : تتم أيضا خلال أوقات العمل ويتقاضى الموظف الأجر عنها بشكل عادي، وقد تتجاوز ساعات العمل وفقا لاتفاق بين الموظف والأجير في حدود "ن" ساعة في السنة.

3- **نشاطات تطوير الكفاءات:** هي موجهة لتنمية كفاءات الموظف وبموافقة هذا الأخير قد تتم خارج أوقات العمل و مجموع ساعات التكوين خارج أوقات العمل لا يجب ان يتجاوز 80 ساعة في السنة، وما يجعل التكوين خارج العمل أكثر قبولا من طرف الموظف هو كونه يستطيع أن يتقاضى منحة التكوين مساوية لـ 50 بالمئة من أجرته الصافية.

تشهد الدول المتقدمة حاليا تحولا كبيرا أصبحت تشكل بمقتضاه المعارف والدرايات أهم المدخلات التي تساهم في تنمية النظم الاقتصادية وتدعيم المزايا التنافسية، كما أنّ المعارف العملية المكتسبة ليست مرتبطة بمجالات ذات طبيعة تقنية فحسب، بل تتعداها إلى ميادين ذات طبيعة تنظيمية واجتماعية أيضا، وهو ما يتضح لنا من خلال عرض المجالات المستقبلية لتنمية الكفاءات، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:-

- تعّلم التعلّم،
- معالجة وتسيير المعلومات،
- القدرة على الاستنباط والتحليل،
- القدرة على اتخاذ القرارات،
- القدرة على الاتصال ومعرفة اللغات،
- العمل في جماعة، التعلم و التعليم المرتكزين على الجماعات،
- التفكير الإبداعي والقدرات على حلّ المشاكل،
- التسيير والإدارة، التفكير الإستراتيجي،
- الإدارة الذاتية والتنمية الذاتية،
- المرونة.

والآن وفي ختام كتابنا هذا كان لابد أن نقدم لكل الباحثين عن عمل الإحصائية التالية، والمهمة:-

لقد أجريت إحصائية لمعرفة العامل الأساسي في الوظيفة التي نبحث عنها هل هي (الراتب– الأمان الوظيفي– فريق العمل– بيئة العمل التنافسية– التطور المهني) فكانت النتائج على النحو التالي:

العامل الأساسي	النسبة المئوية
التطور المهني	35 %
الراتب	26 %
الامان الوظيفي	24.5 %
فريق العمل	8 %
بيئة العمل التنافسية	6.5 %

نصيحة

عند استلامك لوظيفتك التي كنت تبحث عنها، أعمل على تطوير ذاتك وأجتهد في أن تكتسب المزيد من الخبرات والمهارات، كي تستطيع أن ترتقي بعملك وأدائك المهني، واستنادا إلى الإحصائية السابقة والتي تشير إلى أن التطور المهني هو الذي يؤدي إلى بقية العوامل الأخرى، فإن الموظف إذا طور من نفسه ومن وظيفته فانه حتما سيحظى بتقدير مسؤولية وبالتالي سيؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الراتب والأمان الوظيفي مما يؤديان بدورهما إلى التنافسية بين الموظفين.

المراجع:-

- عيسي، سوار الدهب. التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية. ورقة عمل، الجامعة الأفريقية العالمية.2009م
- الكردي، احمد . العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية . سبتمبر 2010م. http://kenanaonline.com
- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، المؤلف، 2006.
- العناد، عبد الرحمن . تخطيط وإدارة العلاقات العامة. الطبعة الاولى . مطابع وزارة الاعلام .
- الدين . خير : إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة. موقع الكتروني .تسيير الموارد البشرية .
- د. محمد عبد الغنى، مهارات إدارة الموارد البشرية:المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2009.
- د. سعيد يس عامر. الإدارة في ظلال التغيير. القاهرة: وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، غير مبين سنة النشر.
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية- تحت الرابط التالي.

http://www.hrdiscussion.com/hr12627.html

- منتدى مجموعة إدارة الموارد البشرية – تحت الرابط التالي:-

http://www.hrmgroup.com/vb/showthread.php?s=b300622eb2aad640c587b57f4a9c3558&t=35

- الأخطاء التي يجب تجنبها أثناء المقابلة _ موقع بيت.كوم

http://altadreeb.net/articleDetails.php?id=505&issueNo=18

روابط أخرى هامة:-

http://www.hrm-group.net/vb/showthread.php?t=41167

http://nicedaysandnights.blogspot.com/2011/01/blog-post_10.html